



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA / UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas / CCSA
Departamento de Administração / DA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO: um
estudo sobre as práticas de RH em uma organização do setor público**

CAMILA OLIVEIRA DE PAULA

João Pessoa
Junho 2017

CAMILA OLIVEIRA DE PAULA

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO: um estudo sobre as práticas de RH em uma organização do setor público

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba/UFPB.

Professor Orientador: Prof. Dr. Samir Adamoglu de Oliveira

Coordenador do Curso: Profa. Dra. Nadja Valeria Pinheiro

João Pessoa
Junho 2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P324g Paula, Camila Oliveira de.

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO: um estudo sobre as práticas de RH em uma organização do setor público. / Camila Oliveira de Paula. – João Pessoa, 2017.
41f.: il.

Orientador(a): Profº Dr. Samir Adamoglu de Oliveira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Recursos Humanos. 2. Gestão por Competências. 3. Administração Pública. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

Gerada pelo Catalogar - Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica do CCSA/UFPB, com os dados fornecidos pelo autor(a)

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Curso do aluno:
CAMILA OLIVEIRA DE PAULA

João Pessoa, 02 de Junho de 2017

Coordenador do SESA

Parecer do Professor Orientador:

Folha de Aprovação

CAMILA OLIVEIRA DE PAULA

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO: um estudo sobre as práticas de RH em uma organização do setor público

Trabalho de Curso Aprovado em: 02 de Junho de 2017.

Banca Examinadora

Orientador

Prof. Dr. Samir Adamoglu de Oliveira

Examinadora

Profa. Dra. Diana Lúcia Teixeira de Carvalho

Dedicatória

Dedico aos meus pais José Carlos e Elisa, que com muito amor e apoio não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa da minha vida e por sempre acreditarem e investirem em mim estando presentes em todos os momentos.

Agradecimentos

A todos que de alguma forma contribuíram durante a minha caminhada, especialmente:

Aos amigos Luan, Angélica e Cinthia, por toda troca de conhecimentos, todo encorajamento e principalmente por todas as vezes em que me fizeram rir.

Aos amigos Natan, Roberson, Daniel e Bernardo, por todo carinho e apoio em todos os momentos, principalmente nos momentos em que precisava de distração.

Aos amigos Thuan, Krystine, Leonardo, Júlia, Ingrid, Marília e Ana Clarissa, por todo incentivo e amparo.

Ao amigo de curso Yuri Limeira, por compartilhar os doces e amargos momentos desta graduação, trazendo alegria ao meu dia a dia.

A minha amiga de infância Andréa Paula, por mesmo de longe se mostrar disponível a sempre ajudar.

As amigas Roberta e Sônia, por me apoiarem em todas as decisões e estarem presentes para me apoiar sempre que necessário.

A Rafael Lacet, pelos momentos de inspiração e sempre me fazendo acreditar que tudo daria certo.

Ao meu orientador Dr. Samir Adamoglu de Oliveira, por toda a boa vontade e dedicação, nesta que foi a fase mais complicada da minha vida. Agradeço-lhe, principalmente, por sua paciência.

Por último e mais importante, a minha família, meu pai José Carlos, minha mãe Elisa e meus irmãos Victor e Matheus, pelo amor incondicional e por todo apoio. Tudo por eles e para eles.

RESUMO

PAULA, Camila Oliveira de. Gestão por Competências no Serviço Público: um estudo sobre as práticas de setor RH em uma organização do setor público. Orientador: Prof. Dr. Samir Adamoglu de Oliveira. João Pessoa: UFPB/DA, 2017, p. 41. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração).

O cenário competitivo entre as empresas cresce em larga escala, obrigando as organizações do setor público a se adaptarem para permanecerem no mercado. É neste contexto que a Gestão por Competências ganha espaço, na medida em que se faz necessária a essa adaptação, sendo peça fundamental no âmbito estratégico. Portanto, este estudo tem como objetivo investigar de que forma as práticas de Gestão por Competências influenciam na qualidade de vida dos servidores de uma determinada organização do setor público, objetivando o aumento da produtividade em que está atrelada. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa sob a estratégia de estudo de caso em que foram feitas entrevistas semiestruturadas com cinco funcionários de uma organização do setor público. Os resultados das entrevistas mostraram a necessidade de um desenvolvimento da área de Recursos Humanos da organização em questão, através da Gestão por Competências, visando a almejada melhoria da qualidade de vida no sentido de valorizar o capital humano, que hoje é visto como ponto estratégico empresarial.

Palavras-chave: Recursos Humanos; Gestão por Competências; Administração Pública.

Lista de Abreviaturas e Siglas

RH – Recursos Humanos

ARH – Administração de Recursos Humanos

GPPC – gestão de pessoas por competências

AP – Administração Pública

NAP – Nova Administração Pública

Lista de Quadros

Quadro 1: Perfil dos entrevistados	27
---	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema da pesquisa	13
1.2 Perguntas de pesquisa.....	13
1.3 Objetivos.....	14
1.3.1 Objetivo geral	14
1.3.2 Objetivos específicos.....	14
1.4 Justificativa.....	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 Administração Pública.....	16
2.1.1 Nova Administração Pública	17
2.2 Gestão de Pessoas	19
2.2.1 Gestão por Competências	20
2.3 ‘Gestão de Pessoas’ e ‘Administração Pública’: Articulação Temática.....	23
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
3.1 Caracterização da pesquisa.....	25
3.2 Sujeitos da pesquisa.....	26
3.3 Técnicas de coleta de dados.....	27
3.4 Análise de dados	27
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	29
4.1 Modelo de gestão de RH praticado na organização	29
4.2 Influência de programas e/ou ações utilizados pelo RH da organização na qualidade de vida dos funcionários	30
4.3 Gestão por competência no RH da organização estudada.....	31
4.4 Aspectos positivos e/ou negativos das práticas de gestão por competência.....	32
4.5 Relação entre a gestão por competências e o clima organizacional	33
4.6 Motivação e produtividade	33
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
REFERÊNCIAS	38

APÊNDICE	41
-----------------------	-----------

1. INTRODUÇÃO

O campo da Administração de Recursos Humanos (ARH) tem evoluído ao longo dos anos e, com isto, a necessidade de implementar de modo mais efetivo, as condições de melhoria do bem-estar do funcionário e das relações internas da empresa. Com a crescente concorrência entre as empresas, esta área deixou de ser responsável apenas por demissões ou contratações, folha de pagamento, férias, etc., e passou a ser vista como um diferencial competitivo dentro do mundo dos negócios, o que muito interessa aos empresários a ênfase no aumento desempenho funcional e, conseqüentemente, a área de ação da ARH. Hoje, a Gestão de Pessoas, como é preferencialmente denominada a ARH, procura englobar novas tendências e, neste âmbito, percebe-se a eminência da Gestão por Competências.

Observando este viés, segundo Carbone (2005), a proposta da gestão por competências é compreender quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso empresarial, desdobra-las em termos de competências profissionais, e desenvolve-las junto ao quadro de funcionários internos. Assim, a empresa deve mapear características pessoais de seus colaboradores, para adequá-los em funções que possam ser melhor explorados, a fim de atingir os objetivos empresariais. De modo similar, Paiva et al (2014), define a gestão de pessoas por competências (GPPC) como um modelo de gestão que visa reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma que agregam valor à organização e ao indivíduo – sistema este que pode-se perceber que identifica e molda perfis profissionais com maior produção de retorno a uma empresa. Observa-se, por este ângulo, o acúmulo de experiências mediante a oportunidade de ascensão e pontuações em excelência. Desta forma, é cabível a nós concatenar que, com um modelo de gestão de pessoas por competências, a condução do gerenciamento da empresa será configurada de modo mais eficiente mediante a identificação dos perfis dos profissionais.

Ainda sobre o conceito de GPPC, segundo Gramigna (2007), além de ser um projeto altamente participativo, traz como resultado a integração entre as diversas funções de Recursos Humanos, que antes funcionava de modo isolado, desta forma, a gestão feita de forma efetiva é crucial para a geração de resultados. Zarifian (2008), afirma que a relevância da competência não é apenas com a finalidade de rever as

práticas de gestão de pessoas, mas sim por englobar a estratégia, as funções críticas, as competências essenciais e as competências das pessoas.

Percebe-se após a identificação destes conceitos, os quais estão ligados à estratégia organizacional e ao mapeamento de competências, que estes se dão através de técnicas a serem utilizadas, tais como a observação, os grupos focais e os questionários estruturados com escalas de avaliação. Neste contexto, as organizações públicas começam a se inserir com maior força no mercado e, para disputarem lealmente com empresas privadas, a GPPC é fundamental enquanto ferramenta estratégica.

Além de atingir apenas os objetivos da empresa, a GPPC possibilita uma maior integração entre empresa-funcionário, pois, segundo Carbone (2005), uma empresa só se mantém viva se consegue alinhar as competências de seus funcionários às reais necessidades do mercado. Ao implantar um modelo de gestão por competências, a empresa induz todo o quadro de funcionários a discutir e focar suas atenções no que é fundamental para a qualidade no trabalho e para o crescimento sustentável da empresa.

Sendo assim, esta pesquisa tem por finalidade descrever de que maneira as práticas de gestão por competências realizadas em uma organização pública podem produzir efeitos na qualidade de vida de seus colaboradores.

1.1 Problema da pesquisa

O presente trabalho procura responder ao seguinte problema de pesquisa: **de que maneira as práticas de gestão por competências realizadas em uma organização pública poderiam produzir efeitos na qualidade de vida dos seus colaboradores?**

1.2 Perguntas de pesquisa

- Como poderia ser empreendida a gestão por competência dentro da organização pública objeto do estudo?
- Quais programas e/ou ações são utilizados pelo RH da organização abordada, para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores da organização estudada?

- Qual a percepção dos funcionários acerca do modelo de gestão por competências praticado na organização estudada?
- Quais os efeitos – positivos ou negativos – que as práticas de gestão por competência produzem na qualidade de vida dos seus colaboradores?

1.3 Objetivos

Pautados no problema e nas perguntas de pesquisa, a seguir serão apresentados os objetivos deste trabalho.

1.3.1 Objetivo geral

Conhecer de que forma a gestão por competência, sendo aplicada uma organização pública, poderia influenciar a qualidade de vida dos seus funcionários.

1.3.2 Objetivos específicos

Para que o objetivo geral seja atingido, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- Descrever as ações adotadas pelo setor de Recursos Humanos da organização sob estudo;
- Identificar opiniões sobre uma possível prática de gestão por competência a ser realizada pela organização em estudo;
- Identificar a percepção dos funcionários acerca dos esforços de gestão por competência empreendidos pela organização estudada;
- Relacionar as práticas de gestão por competência a efeitos na qualidade de vida dos colaboradores da organização estudada.

1.4 Justificativa

É notório no setor público em geral, uma carência de profissionais motivados. É possível observar um ambiente com alguma animosidade vinda dos funcionários, que pode ser originado de diversos fatores, como: más condições de trabalho, baixos salários ou benefícios insuficientes, falta de reconhecimento por competência profissional, dentre outros.

A Gestão de Pessoas aplicada de forma correta procura alinhar os objetivos da organização com as expectativas dos seus funcionários. Uma empresa pública que espera obter sucesso e ter uma qualidade tão boa em seus produtos e serviços quanto as empresas privadas, precisa manter um bom quadro de funcionários. Para que isto ocorra, a empresa deve se preocupar com o capital humano, pois, a produtividade está atrelada ao nível de satisfação e a qualidade de vida de seus colaboradores.

Segundo Gramigna (2007), A propensão para seduzir, desenvolver e conservar pessoas talentosas é, provavelmente, o mais significativo dos indicadores de desempenho empresarial no cenário mercadológico atual. Isto posto, é imprescindível para as empresas investirem no potencial humano. Este investimento produz um enorme impacto nos resultados organizacionais, tendo assim maiores chances frente à concorrência.

Deste modo, este estudo se justifica pela possibilidade de análise da contribuição do setor de melhoria das relações humanas no âmbito dos negócios, buscando entender de que forma a GPPC poderia ser trabalhada na organização estudada, assim como servir de sugestão como modelo de gestão para outras organizações do setor público.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico serão apresentados teorias e conceitos já desenvolvidos sobre os principais temas deste trabalho, o que permitirá uma avaliação com respaldo a ser empreendida nesta pesquisa. A princípio, serão abordados conceitos relativos à Gestão de Pessoas, para posteriormente chegarmos à definição de Gestão por Competências, para assim, tratarmos destas questões aplicadas à Administração Pública.

2.1 Administração Pública

No âmbito da Administração Pública (AP), os recursos devem ser geridos em prol dos interesses do coletivo. O ato de administrar, neste contexto, deve ser voltado para atender às demandas com eficiência e eficácia, partindo da premissa que os interesses públicos devem ser colocados em primeiro plano, e as necessidades dos cidadãos atendidas da melhor maneira possível. Para isto, existe um conjunto de leis que estabelecem diretrizes para que esta gestão ocorra de forma a atingir este fim. Os princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, por exemplo, visam orientar as atividades garantindo que os objetivos sejam culminados (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

Portanto “Administração Pública é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando ao bem comum” (MEIRELLES, 2000, p. 78). Na esfera brasileira, Keinert (1994) cita quatro paradigmas da Administração Pública como campo de conhecimento, e de acordo com Kuhn (1978), entende-se paradigma como um modelo, um padrão ou um exemplo típico.

O primeiro paradigma apontado pelo por Keinert (1994) é a Administração Pública como ciência jurídica; compreendido entre 1900 a 1929, ele define a AP em um conjunto de regras jurídicas de tal forma que se confunde com o Direito Administrativo, ligando suas práticas às leis, o que continua vigente em nosso país, mesmo não sendo mais o principal paradigma pela qual a AP é entendida.

No segundo paradigma, a AP começa a ser vista como uma ciência administrativa (1930 a 1979), com o enfoque nos “princípios da Administração”, que permitiam a imparcialidade e aplicabilidade em qualquer conjuntura, propiciando à AP

características da administração de empresas. Este momento foi marcado por grande racionalização e treinamento técnico, alicerçados nas ideias dos teóricos da Escola Clássica – Taylor, Fayol, Willoughby e Gulick. É nesta época, também, que ocorre o aumento em número e tamanho das empresas administradas pelo Estado, gerando um apelo desenvolvimentista (KEINERT, 1994).

No terceiro paradigma, a AP como ciência política (1980 a 1989), “a produção teórica em Administração Pública recebe uma grande contribuição das análises baseadas na Ciência Política, enfoque este que começa a ganhar espaço em relação ao enfoque administrativo” (KEINERT, 1994, p. 5). Desta forma, com a política ligada às questões administrativas o cerne deixa de ser a eficiência e aponta-se mais para o senso de justiça e adequação social. Com isso, vem a necessidade de se adotar o quarto e último paradigma (1989 a atualmente), o da “Administração Pública como Administração Pública”, o qual se pauta na adoção de princípios culturalmente democráticos, aprimorando ao mesmo tempo as práticas de gestão, inovando para possibilitar novas técnicas pautadas em critérios éticos da popularização da informação e do abarcamento da população (KEINERT, 1994).

É neste contexto de transformações marcadas por uma tentativa de se tornarem cada vez mais competitivas para se manterem no mercado, assim como atingir de forma mais eficiente o objetivo final de uma organização pública, ou seja, servir da melhor forma a sociedade, surge a Nova Administração Pública.

2.1.1 Nova Administração Pública

No contexto de globalização, modernização e extrema competitividade em que estão inseridas, assim como as empresas privadas, as empresas públicas também começaram a sentir a necessidade de reformas nas práticas de gestão. Surge assim a Nova Administração Pública (NAP ou, em inglês, *NPM – New Public Management*), na tentativa de romper com o modelo burocrático tradicional e categorizado, transformando as organizações públicas em organizações dinâmicas e inovadoras, tornando-as mais competitivas, e garantindo uma melhor prestação de serviço à comunidade (GUIMARÃES, 2000). Portanto, a NAP “propõe uma reconfiguração das estruturas estatais baseada na substituição do modelo burocrático de administração pública por um modelo gerencial” (MATIAS-PEREIRA, 2008, p. 15).

No Brasil, a implantação da NAP seguiu um novo modelo pautado em experiências internacionais, denominado “administração gerencial” que se utilizava dos princípios da flexibilidade, ênfase em resultados, foco no cliente e controle social. Procurou apor as técnicas mercadológicas originárias do setor privado ao contexto do setor público, almejando o aumento da eficiência econômica do Estado (MATIAS-PEREIRA, 2008).

Segundo Guimarães (2000), podem ser percebidos quatro modelos dentro da NAP, a saber: (i) impulso para a eficiência; (ii) *downsizing* e descentralização; (iii) busca da excelência, e (iv) orientação para o serviço público. Apesar de possuírem características distintas, estes modelos não são excludentes.

No primeiro modelo, Guimarães (2000) considera representar uma investida de levar características da administração privada para o setor público, a exemplo do aumento dos controles financeiros, a maximização da eficiência, a hierarquização, o controle dos processos, e o monitoramento do desempenho. Destaca-se também:

Uma flexibilização da legislação trabalhista, com a inclusão de formas alternativas de contrato de trabalho (emprego temporário, tempo parcial, etc.) e a substituição dos acordos de trabalho nacionais por acordos locais, introduzindo uma mentalidade mais voltada para o mercado e para o cliente (GUIMARÃES, 2000, p. 127).

O modelo de *downsizing* e descentralização trouxe (1) a descentralização da responsabilidade e o aumento da terceirização, acarretando em organizações híbridas, mistas de público e privado; (2) a horizontalização das estruturas; (3) a divisão da equipe em uma menor quantidade no nível estratégico, e maior quantidade no nível operacional; e, uma ênfase nas parcerias entre organizações (GUIMARÃES, 2000).

O terceiro modelo, que prioriza a busca da excelência, é caracterizado pelo foco dado à cultura organizacional, e divide-se em abordagem ascendente, que valoriza o desenvolvimento e a aprendizagem, e abordagem descendente, que “privilegia o papel da liderança na condução dos processos de mudança” (GUIMARÃES, 2000, p. 129), enfatizando, portanto, a figura carismática da liderança a comunicação, e o capital humano.

O quarto e último modelo, a orientação para o serviço público, segundo Guimarães (2000) reflete a combinação das técnicas de gestão dos setores públicos e privados, a renovação dos servidores do setor público, traçando uma missão de serviço público revigorada incorporando práticas de gerência que tenham êxito do setor privado.

Por consequência da Nova Administração Pública se aproximar da lógica do mercado acaba por vezes a absorver de maneira indistinta as práticas geradas no setor privado.

2.2 Gestão de Pessoas

A sociedade contemporânea vem passando por um período de diversas mudanças de cunho social, econômico, político e cultural. Neste contexto, vê-se o surgimento de inúmeras teorias e técnicas administrativas que visam acompanhar estas mudanças e alocar as empresas em posições estratégicas, com a intenção de obter vantagens competitivas que consigam alinhar produtividade e qualidade de produtos e serviços. Sendo assim, as empresas começaram a dar uma maior ênfase no capital humano, entendendo que isto poderia ser uma estratégia competitiva.

A primeira fase da Administração de Recursos Humanos, que Besseyers des Horts (1987) compreende como sendo no final do século XIX, implica nas competências básicas de um departamento pessoal, tratando de remunerações, contratações, treinamentos e questões disciplinares, concentrando as práticas de RH em basicamente fiscalizar o cumprimento das regras de conduta estabelecidas pelas organizações (SERRANO, 2010).

Porém, com o passar dos anos, e com o aumento significativo do número de empresas, consequentemente gerando o aumento da concorrência, este setor passa a desempenhar papel fundamental nas organizações, passando a ser visto como peça chave no plano estratégico, tratando de assuntos como o alinhamento dos interesses pessoais dos trabalhadores, que colabora diretamente com a questão da produtividade. Em outras palavras:

A estratégia de Recursos Humanos tem que passar por um estágio de identificação das necessidades dos funcionários, que também deverá ter o seu peso no estabelecimento dos objetivos empresariais (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993, p. 14).

Ou seja, o sucesso empresarial passa a ombrear-se com a satisfação pessoal de seus colaboradores. Sendo assim, pode-se conceituar Gestão de Pessoas como:

A área que constrói talentos, por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento

fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso (CHIAVENATO, 2008, p. 9).

Já Messeder (1992) vê a Gestão de Pessoas como a compatibilização de expectativas opostas, empenhando-se na consecução dos objetivos organizacionais; portanto, na visão dos empresários a máxima produtividade, maiores lucros, menores custos, etc., em contrapartida a expectativa dos funcionários de melhores salários, condições de trabalho, estabilidade no emprego, realização profissional, etc.

Chiavenato (2008) cita seis processos para conseguir uma implantação plena da Gestão de Pessoas, são elas: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas. Estas práticas possibilitam desenvolver o capital intelectual ao mesmo tempo em que oportuna aos empresários o controle dinâmico do andamento da gestão, o que pode ser alcançado mediante uma cultura organizacional que favoreça essa perspectiva.

2.2.1 Gestão por Competências

No passado, as empresas não tinham a preocupação de, no ato da contratação, procurar características muito específicas para o trabalho a ser realizado. Estes trabalhos eram ensinados e aperfeiçoados na medida em que iam ocorrendo no cotidiano da organização (nos departamentos, entre os funcionários, etc.), delimitando-se a questões técnicas. Todavia, com o passar do tempo e com as mudanças e complexidades que começaram a envolver o mundo dos negócios, as organizações passaram a atentar sobre os aspectos sociais e comportamentais relevantes ao trabalho, ao invés de apenas os pontos técnicos, no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados.

Para Zarifian (2001, p. 68), “a competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. Ou seja, a forma com a qual o profissional encara as dificuldades e a capacidade e inteligência que demonstra frente a casos e fenômenos que possam aparecer na dinâmica diária do trabalho. Segundo Perez (2005, p. 60):

Competência é uma noção associada a ação, a desempenho e a eficiência e que só poderá ser avaliada mediante uma situação

concreta. Não há competência no abstrato. Sempre se é competente ‘em relação a’.

Portanto, é importante ressaltar que a competência individual, que compreende conhecimentos, habilidades, e atitudes, deve ser mensurada em relação ao ofício específico, ou seja, é necessário saber aplicar tais qualificações em um determinado contexto particular (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2011). Um profissional pode possuir certas habilidades para um determinado encargo, mas não ser a melhor opção para um diferente ofício. Cabe ao empresário analisar estas competências para designar o funcionário para as funções.

O desenvolvimento de competências associado à estratégia da empresa ultrapassa o curto e o médio prazo e abrange o futuro que a empresa quer construir. A gestão por competências visa alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização.

Zariffian (2001) entende que as empresas começaram a sentir a necessidade desta abordagem de gestão basicamente por três motivos, decorrentes das mudanças do cenário empresarial: os incidentes, que ocorrem de maneira inusitada e podem atrapalhar o andamento da rotina, e conseqüentemente o planejamento dos processos, necessitando uma rápida mobilização e intervenção dos profissionais; a comunicação, que pode ser entendida como o processo de compartilhar as experiências e objetivos para alinhar o trabalho em grupo; e por último a noção de serviço, que foi modificada por causa da competitividade, tendo que oferecer uma maior qualidade no produto ou serviço final.

A instituição de uma gestão por competências é um procedimento continuado,

Que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização, oportunidade em que são definidos sua missão, visão de futuro e seus objetivos estratégicos. Em seguida, são definidos os indicadores de desempenho e as metas, com base nos objetivos estratégicos estabelecidos (BRANDÃO; BABRY, 2005, p. 181).

De acordo com Carbone (2005), a segunda etapa deste processo consiste no mapeamento de competências, que se só será possível com a formulação das estratégias organizacionais. Carbone (2005) ainda define que o mapeamento tem como finalidade identificar a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia

formulada e as competências internas já disponíveis na organização. É importante ressaltar que, na ausência de ações de captação ou desenvolvimento de competências por parte da organização, essa lacuna tende a crescer. Isso porque a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas faz com que sejam exigidas cada vez mais novas competências. As próprias competências internas podem tornar-se obsoletas com o passar do tempo. Por isso, é fundamental realizar periodicamente o mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento de competências.

As ações de captação consistem na identificação, aquisição e integração de competências de fora da empresa tanto em nível individual, tal qual recrutamento e seleção de pessoas, como organizacional, no caso de parcerias e alianças estratégicas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Já as ações de desenvolvimento ou de treinamento visam ao aprimoramento das competências já disponíveis na organização, tanto em nível individual, tal qual treinamento, como em nível organizacional, que podem ser investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

Após as ações de captação e desenvolvimento, ocorre o acompanhamento e avaliação, a fim de exercer um controle sobre o andamento dos processos que, lembrando, é contínuo. É neste ponto em que são monitorados o andamento de todo o funcionamento das operações, tanto em nível operacional como em nível gerencial, prestando a devida atenção aos indicadores de desempenho. Assim, caso os resultados encontrados não estejam de acordo com o planejado, como erros ou modificações não esperadas, pode-se fazer as devidas alterações e correções (BRANDÃO; BABRY, 2005).

Por fim, como última etapa de uma implantação de gestão por competências, a etapa de retribuição determina que

A organização poderia reconhecer, premiar e remunerar, de forma diferenciada, as pessoas, equipes de trabalho e unidades produtivas que mais contribuíram para a consecução dos resultados planejados, o que serviria de estímulo à manutenção de comportamentos desejados e à correção de eventuais desvios (BRANDÃO; BABRY, 2005, p. 182).

Portanto, é nesta fase que ocorre a valorização do capital humano, oferecendo premiações aos envolvidos nos processos satisfatórios, servindo de motivação para os funcionários, podendo promover um aumento da satisfação pessoal de cada um deles, assim como a continuidade de um nível de qualidade alto.

O que pode ser visto como uma desvantagem em adotar este modelo, segundo Perez (2005), é que ele divide as pessoas em talentosas e não talentosas, ou seja, os indivíduos que possuem as competências necessárias e os que não possuem. Além da constante pressão que isso pode exercer na mente dos trabalhadores, no caso da não manutenção da qualidade do serviço prestado a frente às novas possibilidades, estes correm o risco de serem descartados. Ademais, a autora ainda ressalta a individualização e falta de solidariedade que este modelo pode trazer, acarretando em um ambiente de trabalho que pode vir a ser hostil e de uma competitividade agressiva. Porém, como as competências são analisadas sempre por uma ótica relativa a algo específico e momentâneo, os funcionários devem estar sempre preparados para no caso de haver uma mudança de cenário ou um novo desafio, agirem sempre da melhor forma, mantendo os altos parâmetros exigidos pelos empresários.

2.3 ‘Gestão de Pessoas’ e ‘Administração Pública’: Articulação Temática

Como foi elucidado anteriormente, hoje o setor de Gestão de Pessoas é parte fundamental do processo de tornar as organizações competitivas, dentro do planejamento estratégico. Porém, percebe-se que, na AP, ainda não há uma valorização apropriada da área, que se dedica quase que exclusivamente à contratação e demissão dos servidores, atuando como no início da formação da Gestão de Pessoas, ou seja: um departamento de pessoal, em que a preocupação com o desenvolvimento das capacidades e qualificação dos servidores acaba ficando em segundo plano (GEMELLI; FILIPPIM, 2010). Segundo Marconi (2006, p. 2) “a falta de definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos, aliada à falta de informatização, dá à área de RH no setor público uma imagem burocrática, associada à ineficiência”.

Apesar disso, a atração pelo serviço público ainda é forte, principalmente por garantir certa estabilidade e segurança profissionais. Depois de respeitado o critério de entrada através de concursos públicos, ainda existe um plano de carreira bem estruturado que motiva uma grande parcela da população economicamente ativa do nosso país. A dificuldade reside em como tornar as estruturas menos disfuncionais (em termos burocráticos), e mais flexíveis, sem transplantar, diretamente, as técnicas do setor privado para o setor público, já que este possui suas especificidades, evitando acarretar impactos negativos nos servidores públicos e no próprio desempenho da organização (SIQUEIRA; MENDES, 2009).

Além disso, o tamanho e a pluralidade cultural existentes nas organizações públicas podem ser dificultadores na mudança da cultura organizacional, que é imprescindível na alteração da Gestão de Pessoas (COELHO, 2004). De acordo com Siqueira e Mendes (2009, p. 246):

Tais mudanças significam intervir nos grupos de trabalho, visando construir um espaço de fala e, de modo coletivo, elaborar estratégias para transformação da organização do trabalho, por meio da participação dos empregados na gestão das suas atividades.

Deste modo enfatiza a comunicação entre a organização e seus trabalhadores, para a construção do novo modelo. Finalmente, os setores públicos apresentam, em geral, uma cultura enraizada de difícil aceitação às mudanças, além da própria concepção de organização pública, que compreende características dependentes do regime político vigente, causando descontinuidade administrativa, recursos limitados, e o próprio engessamento na captação e recrutamento de pessoa. Além disso, o incentivo à aprendizagem continuada raras vezes está presente, o que, dependendo do tipo de organização pública, impossibilita o surgimento – ou mesmo o espaço propício para o desenvolvimento de – inovações (COELHO, 2004).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia pode ser descrita como “uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 14). Desta forma, este capítulo trata sobre a caracterização da pesquisa, os sujeitos da pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados que foram utilizadas neste estudo, entendendo como pesquisa o processo de perscrutação através de indagações, seguindo processos ordenados e constantes, com o objetivo de investigar o problema proposto (COLLIS; HUSSEY, 2005), que, no caso deste estudo, envolveu saber de que maneira as práticas de gestão por competência realizadas em uma organização pública produzem efeitos na qualidade de vida dos seus colaboradores.

3.1 Caracterização da pesquisa

A abordagem utilizada nesta pesquisa foi a **qualitativa**, a qual, segundo Bonat (2009, p. 12),

Analisa o exame da natureza, do alcance e das interpretações possíveis para o fenômeno estudado; não se restringe a uma contagem ou a uma descrição, mas busca-se a essência do fenômeno ou teoria.

Este desenho de pesquisa possibilita o detalhamento dos eventos e todos os componentes envolvidos, dos indivíduos enredados às interpretações possíveis, de acordo com as conjunturas existentes. Portanto, cabe aos investigadores coletar dados para apurar como os acontecimentos se evidenciam. Na visão de Creswell (2014, p. 52):

Conduzimos pesquisa qualitativa quando desejamos dar poder aos indivíduos para compartilharem suas histórias, ouvir suas vozes e minimizar as relações de poder que frequentemente existem entre um pesquisador e os participantes de um estudo.

Desta forma, a pesquisa qualitativa possibilita uma maior clareza dos contextos compreendidos, apesar de não ser pautada por respostas exclusivamente objetivistas, por possuir uma caracterização subjetiva tanto do pesquisador quanto dos pesquisados no estudo.

Quanto ao objetivo, a pesquisa é **descritiva**, pois visa descrever o comportamento dos fenômenos, identificando e obtendo informações sobre as características de um determinado problema ou questão (COLLIS; HUSSEY, 2005), portanto, terá o intuito de descrever os procedimentos utilizados pelo setor de Recursos Humanos de uma organização do setor público da cidade de João Pessoa (PB), pois,

Nas empresas sem fins lucrativos e em outras organizações, as investigações descritivas têm um forte apelo para o administrador e analista de políticas para planejamento, monitoramento e avaliação (COOPER; SCHINDLER, 2016, p. 22).

Dentro da pesquisa descritiva, optou-se pela estratégia de **estudo de caso** por se tratar de um desejo de “compreender uma situação em profundidade, enfatizando seu significado para os vários envolvidos” (GODOY; MELLO; SILVA, 2006, p. 199). Frisa-se, porém, que o objetivo de um estudo de caso não é a generalização dos resultados, mas sim o entendimento específico da unidade estudada. A escolha da organização se deu por motivo da facilidade de acesso da entrevistadora.

3.2 Sujeitos da pesquisa

De acordo com Creswell (2014), é necessário selecionar os sujeitos da pesquisa de forma que eles sejam acessíveis e propensos a fornecerem informações relativas ao fenômeno estudado, e segundo Duarte (2002), a seleção dos sujeitos é de suma importância, pois para se obter um entendimento claro acerca do problema, deve-se possuir informações confiáveis. Sendo assim, a seleção dos sujeitos desta pesquisa se deu a partir dos funcionários de uma instituição pública, onde foram realizadas entrevistas.

A instituição escolhida encontra-se inserida no setor de prestação de serviços na área de educação e cultura, totalizando um número de noventa e seis funcionários, e conta com nove anos de existência. Foram realizadas, ao todo, cinco entrevistas, onde os entrevistados foram selecionados de acordo com a disponibilidade de tempo de diferentes setores, mas todos lotados nos cargos de assistentes administrativos. No Quadro 1 são identificados as especificidades e perfil de cada entrevistado.

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados

	Tempo de serviço	Idade	Gênero	Setor
Servidor 1	5 anos	32 anos	Feminino	Curadoria
Servidor 2	5 anos	35 anos	Feminino	Administrativo
Servidor 3	5 anos	27 anos	Feminino	Logística
Servidor 4	4 anos	29 anos	Feminino	Gestão Educacional
Servidor 5	2 anos	36 anos	Feminino	Eventos

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3 Técnicas de coleta de dados

A seleção dos entrevistados aconteceu por disponibilidade de tempo dos mesmos e os dados coletados nesta pesquisa foram de dois tipos: **dados primários**, compreendendo aqueles coletados direto da fonte – neste caso, por meio das entrevistas com roteiro semiestruturado –; e **dados secundários**, compreendendo aqueles que estavam disponíveis ao pesquisador, registrados em livros, relatórios, manuais, e demais documentos organizacionais (COLLIS; HUSSEY, 2005), como o código de conduta da organização, site e relatórios do setor de RH.

As **entrevistas** foram pautadas por roteiro semiestruturado, pois “combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto” (BONI; QUARESMA, 2005, p. 75). Desta forma, foram formuladas perguntas em um roteiro norteador (vide Apêndice), mas que, ainda assim, permitiram a inserção do entrevistador a qualquer momento, garantindo uma maior liberdade de ambas as partes.

3.4 Análise de dados

Tanto os dados primários quanto os dados secundários foram analisados a partir do método de **análise de conteúdo** (BARDIN, 2010), por tratar-se de um sistema que se apoia em diversas técnicas metódicas e organizadas, na qual decide-se quais os documentos a serem investigados e os materiais a serem coletados (DELLAGNELO;

SILVA, 2005) – no caso deste projeto de pesquisa, os documentos da organização abordada, e as entrevistas.

Contudo, entre as diversas técnicas de análise de conteúdo, será utilizada a técnica de análise por categorização, que Bardin (2010) define como sendo a decodificação dos elementos e posteriormente o agrupamento das unidades de natureza comum. Neste sentido, utilizou-se a **categorização de ordem temática**, pois, ainda segundo a autora, extraem-se os temas relevantes à pesquisa, reunindo-os de acordo com o objetivo e com o problema da pesquisa postos, de modo a serem interpretados, à luz dos conceitos teóricos adotados para o estudo.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados, onde se avalia de forma qualitativa o conteúdo das entrevistas que foram realizadas junto aos funcionários de um setor de uma organização do setor público, totalizando cinco entrevistas. Destarte, neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa, através da avaliação do conteúdo das falas dos entrevistados relacionando-os ao referencial teórico abordado, fornecendo elementos de resposta ao problema proposto no estudo.

4.1 Modelo de gestão de RH praticado na organização

Sobre a primeira pergunta feita aos entrevistados, embasa-se a percepção que cada servidor tem acerca do modelo de gestão de RH praticado na organização estudada. Por se tratar de um setor (RH) muito pequeno para o porte da empresa, os entrevistados encontraram dificuldade em enxergar suas ações, como pode ser observado nas seguintes falas:

Servidor 2: “Hoje eu vejo que o modelo de RH daqui ainda é muito arcaico, ele só se preocupa com o ponto, férias, folha de pagamento, e essas questões. Mas também vejo que a organização tem um setor de RH há pouco tempo, por isso talvez ainda não tenha sido implementada essas questões mais recentes de gestão de pessoas.”

Servidor 4: “Eu acho que é tudo muito automático. Organização de férias, contratações, atestados, e essas coisas só. É uma burocracia mesmo, pra tratar das coisas que estão acontecendo naquele momento, em relação a documentação, tudo muito mecânico.”

Servidor 5: “Eu acho que o RH daqui não funciona muito bem, porque ele só serve para pedir que a gente assine o ponto, e marcar as férias, essas coisas. Eles não agem como se estivesse preocupado com mais nada além disso, nem da nossa qualidade de trabalho, nem das nossas questões pessoais”.

Os entrevistados foram categóricos em afirmar que enxergavam o setor de RH da organização apenas como um mediador para as questões documentais e de departamento pessoal, como era feito durante a primeira fase da administração de recursos humanos, indicando assim uma predominância de uma lógica cartorial para as funções do setor.

4.2 Influência de programas e/ou ações utilizados pelo RH da organização na qualidade de vida dos funcionários

Acerca do segundo questionamento, foi perguntando aos entrevistados se existia algum programa e/ou ações realizado pelo RH da empresa que contribuía diretamente para a melhoria da qualidade de vida de cada um deles. Novamente, todos os entrevistados comentaram não haver programas ou ações propostas pelo setor de RH neste sentido; porém, dois dos entrevistados afirmaram observar esforços por parte de alguns chefes de outros setores, ou do próprio Diretor da organização, como se ilustra pelas falas a seguir:

Servidor 1: “Não, não existe nada que o RH faça que melhore a minha qualidade de vida, o que eu vejo é que no meu setor a gente tem reuniões, e nessas reuniões o coordenador do setor consegue organizar algumas coisas para melhorar nosso trabalho e até nossa vida”.

Servidor 3: “Apesar do RH não contribuir efetivamente para a melhoria da minha qualidade de vida, consigo observar que alguns chefes de setores tentam, além do próprio Diretor da organização, que é uma pessoa muito acessível e compreensível. Porém, ambos só contribuem em algum sentido, quando algum problema é exposto, aí eles tentam resolver”.

Após estabelecido que os entrevistados não enxergam ações do setor de RH relativas a melhoria da qualidade de vida dos funcionários, foi perguntado de que forma a organização poderia melhorar o modelo de gestão de RH praticado, visando esta mesma questão. Dos cinco entrevistados, apenas um não soube responder de que forma o RH deveria se posicionar em relação a este assunto, porém algumas ideias foram sugeridas, como observado nos seguintes excertos:

Servidor 2: “Pra mim, caso pessoal, a direção deveria se posicionar melhor em relação a saúde mental de quem trabalha aqui. Por exemplo, eu tenho TAG (Transtorno da Ansiedade Generalizada) e depressão, então eu sou uma pessoa que funciona melhor com uma rotina bem estabelecida, um horário certinho, e um cronograma certo. Por isso eu acho que o setor de RH deveria ‘pegar no pé’ no sentido de ter uma constância dos setores nas nossas atividades, pois se isso não acontece, pode desencadear alguma coisa ruim pra mim”.

Servidor 5: “Eu acredito que o que falta no nosso RH é uma pessoa especializada nisso, alguém da área de psicologia, por exemplo, para fornecer suporte em alguns momentos, ou até para dar palestras. Acho que também seria interessante ter um espaço mais lúdico destinado aos funcionários, uma sala de recreação, ou até de descanso que seja mais confortável.”

Servidor 4: “Acho que poderia ser implementado um sistema de bonificação pelas nossas atividades, com alguma premiação. Por exemplo, ganhar pontos com atendimento ao público, relacionamento interno, pontualidade, essas questões. E no final de um determinado período esses pontos serem convertidos em algum tipo de prêmio ou uma folga, algo para nos incentivar a ser sempre melhores”.

A respeito dos comentários feitos, nota-se a possibilidade de um maior desenvolvimento de práticas por parte da gestão de RH, visando uma melhoria no ambiente de trabalho, alinhando as expectativas dos funcionários aos objetivos da organização.

4.3 Gestão por competência no RH da organização estudada

Foi necessária, ao longo da coleta de dados, uma explanação sobre o conceito de Gestão por Competência, pois os entrevistados sentiram alguma dificuldade em responder prontamente se era possível identificar práticas de Gestão por Competência dentro da organização em que trabalhavam.

Servidor 1: “Eu acho que em geral, os chefes de setor tentam se utilizar de algumas das práticas de Gestão por Competência, por exemplo, meu chefe de setor sempre procurou me alocar em atividades que tivessem a ver com minhas características”.

Servidor 3: “Apesar do RH não ter esse perfil de Gestão por Competência, assim que entrei na organização passei alguns meses em um setor, mas depois fui transferido para outros, quando o Diretor percebeu que minha personalidade, e minhas características se encaixavam melhor neste outro setor”.

Como pôde ser visto após a explicação, porém, novamente todos os entrevistados não foram capazes de visualizar práticas de Gestão por Competência por parte do Setor de RH da empresa, e que no máximo existiam alguns esforços dos chefes

de setor e da própria Direção. Ou seja, nota-se uma total falta de alinhamento entre os setores, que poderia ser promovida pela Direção e exercida pelo setor de RH.

4.4 Aspectos positivos e/ou negativos das práticas de gestão por competência

Levantou-se junto aos funcionários quais os efeitos positivos e/ou negativos as práticas de Gestão por Competência poderiam produzir na qualidade de vida dos próprios, foram observados os pontos positivos verbalizados abaixo:

Servidor 4: “Acredito que uma Gestão por Competências bem realizada traga muitos benefícios. Todo mundo gostando mais do trabalho que realiza, além de trabalhar com uma disposição melhor, vai voltar pra casa se sentindo melhor. Acho que não há nada melhor do que trabalhar naquilo que a gente gosta. Isso melhoraria cem por cento minha qualidade de vida”.

Servidor 5: “Se houvesse uma Gestão por Competências aqui, e todas essas questões (das práticas) fossem levadas em conta, eu teria muito mais satisfação em trabalhar. E aumentando minha satisfação no trabalho, eu me sentiria uma pessoa mais realizada profissionalmente e isso melhoraria minha qualidade de vida”.

Para a implementação de uma Gestão de Pessoas eficaz, é preciso ressaltar que uma empresa é o resultado das pessoas que nela trabalham, o capital humano que a constitui. A forma que as pessoas agem traduz a atuação das empresas onde estão inseridas, isto é, a eficácia organizacional depende da eficácia das pessoas que a compõe. Sendo assim, os aspectos positivos de se instaurar uma Gestão por Competências podem ser observados nas falas que se seguiram, onde fica claro a influência de uma gestão por parte do RH na qualidade de vida dos funcionários, que por fim acarreta em uma melhora do serviço prestado a sociedade por parte destes funcionários.

Apesar de todos enxergarem efeitos positivos na sua qualidade de vida com a Gestão por Competências, um único entrevistado ressaltou um ponto que poderia ser visto de forma negativa, como ele explica:

Servidor 2: “Talvez como um aspecto negativo, posso dizer sobre o choque que pode haver entre a percepção que o gestor tem sobre mim, e a que eu tenho sobre eu mesmo. Isso pode me causar frustração e desmotivação”.

Portanto, por outro lado, vê-se que a desmotivação, a má organização empresarial e os conflitos internos podem refletir na forma como o funcionário irá lidar com parceiros e clientes externos, transparecendo falhas de comunicação, resultado de uma cultura organizacional não definida.

4.5 Relação entre a gestão por competências e o clima organizacional

Quando questionados sobre o que achavam sobre a questão do clima organizacional quando praticada a Gestão por Competências, foram mapeadas as seguintes considerações:

Servidor 3: “Eu acho que tudo tende a melhorar. Se você trabalha de forma melhor, você se relaciona melhor com os colegas de trabalho. Então se houver uma Gestão por Competências e meu perfil, minhas características e personalidade forem levadas em conta na hora de me colocarem numa determinada tarefa, vou lidar melhor com quem está ao meu redor”.

Servidor 5: “Sim, com certeza o clima organizacional poderia ser melhor se tiver uma Gestão por Competências. Se for analisado os perfis de cada funcionário, acredito que também não vão colocar duas pessoas de temperamento difícil para trabalharem juntas”.

O conceito de Clima Organizacional refere-se aos aspectos organizacionais internos da empresa, faz parte da qualidade do ambiente empresarial, influenciando o comportamento dos profissionais, positiva ou negativamente. Segundo Marchiori (2008), é uma relação proporcional, quanto maior o envolvimento do funcionário com a organização maior será o seu comprometimento, sendo assim imprescindível um ambiente de trabalho que promova o contentamento e o bem-estar de seus servidores.

4.6 Motivação e produtividade

As duas últimas perguntas feitas aos entrevistados foram que ações praticadas pela organização eles consideravam uma causa para a desmotivação, e se eles acreditavam que a melhoria da qualidade de vida poderia influenciar diretamente na produtividade. Sobre os dois questionamentos, apresenta-se as seguintes falas:

Servidor 4: “O que mais me causa desmotivação aqui é a quantidade de trabalho. Existe uma demanda muito grande de trabalho e pouca gente para dar conta, além de várias vezes não termos clareza sobre nossas atividades por estarmos sempre sendo mandados para o que precisa ser feito naquele momento. Isso me desmotiva, pois nunca sei o que me espera quando vou trabalhar, e às vezes acabo sendo colocado para realizar tarefas que não gosto”.

Servidor 3: “Acho que o que me causa desmotivação é não ter um retorno sobre o meu trabalho. Não existe ninguém que possa avaliar o nosso desempenho, conseqüentemente nunca sabemos se estamos realizando um trabalho ruim, precisando melhorar, ou sendo elogiados por fazer um trabalho bom”.

Servidor 2: “O que me deixa desmotivado é a diferença de tratamento entre os setores. Por exemplo, no meu setor o chefe é menos compreensivo ou maleável, e vejo que nos outros os chefes são mais compreensivos. Isso faz com que outros funcionários tenham regalias ou consigam coisas que eu não tenho e não consigo”.

Logo, a correlação entre a motivação e a produtividade é essencial e determinante para o sucesso do trabalho desempenhado pelos funcionários. Portanto é imprescindível uma organização em que exista um trabalho de desenvolvimento das competências individuais, uma resposta acerca das realizações de cada um e a compreensão dos chefes em relação a questões singulares aos seus funcionários.

Sobre a relação entre melhoria da qualidade de vida e o aumento da produtividade, todos os entrevistados foram incisivos em responder que têm certeza dessa influência:

Servidor 1: “Se melhora a minha qualidade de vida, com certeza melhora a minha produtividade. Quando estou bem em casa, com a minha família, com o meu emprego, quando acho meu salário justo, vou trabalhar mais feliz e essa felicidade me faz ser mais produtivo”.

Servidor 3: “Sim, o funcionário que está satisfeito tende a fazer menos ‘corpo mole’. Pelo menos eu sou assim, se gosto do que faço e tudo está bem, consigo trabalhar mais num mesmo espaço de tempo”.

Servidor 5: “Sim, com certeza a melhoria da qualidade de vida influencia no aumento da produtividade. Tirando todas as questões de motivação, acho também que diminuem as faltas por doenças como depressão, estresse, ansiedade e outras, o que acho que mexe diretamente na produtividade”.

Sendo assim, analisado os dados colhidos nas entrevistas, estas foram as percepções dos servidores acerca das perguntas realizadas na organização estudada. É importante ressaltar que isto não quer dizer que seja a realidade de todas as organizações do setor público, mas sim da parcela em questão estudada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Além de conceituar algumas questões importantes inerentes ao entendimento histórico das práticas do setor de Recursos Humanos, este estudo buscou elucidar os procedimentos encontrados em uma organização pública, pois na maior parte dos casos, diferem dos procedimentos realizados em empresas privadas. Além disso, teve como finalidade relacionar o impacto que uma Gestão por Competências traria à qualidade de vida de seus funcionários.

O presente estudo conseguiu explicitar que hoje, mais do que nunca, o setor de Recursos Humanos é peça chave estratégica buscando uma vantagem competitiva, a medida que uma boa gestão deste setor pode produzir melhoras significativas na qualidade de vida dos colaboradores, concomitantemente significando aumento na produtividade. Principalmente nos setores públicos – onde a maioria do ingresso de funcionários é feito por meio de concursos públicos –, se faz necessária uma presente Gestão por Competências que dê conta de analisar e mapear características, personalidades e habilidades pertinentes a cada servidor para, sempre que possível, realocá-los onde melhor se encaixam, visando esta melhora da qualidade de vida, e o aumento da satisfação pessoal dos colaboradores, onde já se foi comentada a relação com o aumento da produtividade.

Especificamente na organização estudada, através dos resultados obtidos das entrevistas, é observada a falta de preparo nesse tocante, por parte do setor de RH abordado. Além do tamanho do setor não ser condizente com o tamanho da empresa, ele lida estritamente com as questões burocráticas/cartoriais do departamento, sem a preocupação do desenvolvimento do capital humano.

Apesar dos esforços de alguns chefes de setores, e até mesmo da direção, vê-se que ainda há muito que ser modificado e modernizado na organização em questão, pois o sistema utilizado ainda é muito arcaico. O investimento na Gestão por Competências serviria, neste contexto, para desenvolver as capacidades pessoais alinhando-as às estratégias organizacionais, fazendo do capital humano um diferencial com objetivos estratégicos, tentando tornar a empresa pública tão competitiva quanto a privada. Como pode ser observado nas respostas das entrevistas, todos os funcionários entrevistados afirmaram que uma Gestão por Competências aplicada pelo setor de RH funcionaria de

forma positiva no ambiente de trabalho, trazendo consequências benéficas na qualidade de vida e assim na produtividade.

Portanto, após as conclusões da pesquisa realizada, sugere-se a implementação das seguintes etapas:

- (1) mapear e descrever as competências dos servidores, ou seja, dimensionar os conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes a cada um e que possam ser desempenhados em determinado ofício;
- (2) realocar os funcionários de acordo com as características mapeadas;
- (3) realizar um plano de desenvolvimento por competências, pautado em aperfeiçoar e potencializar as particularidades de cada um; e,
- (4) executar uma avaliação por competências constantemente, com o intuito de saber quem está funcionando em determinada função e quem precisa ser reposicionado.

Este estudo contribui para o entendimento das práticas de RH no âmbito do setor público, assim como busca propor a implementação da Gestão por Competências como uma alternativa às atuais práticas de RH no serviço público; contudo, são necessários novos estudos objetivando melhor e mais ampla compreensão sobre a realidade, particularidades e limitações, portanto recomenda-se uma melhor investigação de organizações públicas de outros segmentos, de uma forma mais abrangente abarcando uma pesquisa com abordagem menos conveniente.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 12-24, mar./abr. 1993. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n2/a03v33n2.pdf>>. Acesso em: out. 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010

BESSEYRE DES HORTS, C-H. **Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines**. Revue Française de Gestion, 1987.

BONAT, D. **Metodologia da pesquisa**. 3. ed. Curitiba: IESDE Brasil. S.A., 2009.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2. n. 1, jan./jul., p. 68-80, 2005.

BRANDÃO, H. P.; BABRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista de Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, São Paulo. jan./mar., p. 8-15, 2001.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Totalmente Revista e Atualizada Campus: Elsevier, 2008.

COELHO, E. M. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 55. n. 1-2, jan.-jun., p. 89-115, 2004.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Tradução Lucia Simonini, 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. Tradução Sandra Mallmann da Rosa; Revisão Técnica: Dirceu da Silva, 3. ed. Porto Alegre: Penso 2014.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**: teoria e prática. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. p. 97-118.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, n. 115, p. 139-154, 2002.

PAIVA, K. C. M.; BARROS, V. R.; MENDONÇA, J. R.; SANTOS, A. O.; DUTRA, M. R. S.; . Competências docentes ideais e reais em educação a distância no curso de administração: um estudo em uma instituição brasileira. **Tourism & Management Studies**, v. 10, ed. esp., p. 121-128, 2014.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. T. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GEMELLI, I.M. P.; FILIPPIM, E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010.

GODOY, A. A. Estudo de caso qualitativo. In: GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais – paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 115-146.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GUIMARÃES, T. de A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro. v. 34. n. 3. maio/jun., p. 125-140, 2000.

KEINERT, T. M. M. Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-92). **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 41-48, mai./jun. 1994.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. 2. ed. São Paulo: Perspectiva, 1978.

MARCHIORI, M. Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008, p. 179-200.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2006.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 1, p. 61-82, jan./fev. 2008.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

MESSEDER, J. E. C. Em Busca de um modelo integrado de planejamento e desenvolvimento de recursos humanos. **Revista de Administração Pública**, v. 26, n. 3, set., p. 5-14, 1992.

PEREZ, M. I. L., Competência: uma noção plástica, polissêmica e polimorfa. **Práxis Educacional**, v. 1, n. 1, p. 57-65, 2005.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SERRANO, Daniel Portillo. **Geração Y**. Conteúdo de web Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_Y.htm>. Acesso em: out. de 2016.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, v. 60, n. 3, p. 241-250, Jul/Set 2009.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por Uma Nova Lógica**. São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICE

Roteiro de Entrevistas

- 1) Qual a sua percepção acerca do modelo de gestão de RH praticado atualmente na organização?
- 2) Quais programas e/ou ações realizados pelo RH desta organização contribuem diretamente para a melhoria da sua qualidade de vida?
- 3) De que forma a organização poderia melhorar o modelo de gestão de RH praticado, visando a melhoria da sua qualidade de vida?
- 4) Você identifica práticas de gestão por competência dentro desta organização?
- 5) Quais os efeitos – positivos ou negativos – que as práticas de gestão por competência produzem na sua qualidade de vida?
- 6) Na sua opinião, a gestão por competência pode melhorar o clima organizacional? Comente.
- 7) Quais as principais ações da organização você acredita que causam desmotivação? Você teria sugestões de como melhorá-las?
- 8) Você acredita que a melhoria da sua qualidade de vida pode influenciar na sua produtividade?